Comprendiendo el Efecto del Temor sobre la Eficacia de la Unidad

Mayor Gregory A. Daddis, Ejército de los EE.UU.

El temor causa que los hombres se olviden, y la aptitud que no puede combatir, es inútil.

— Formio de Atenas

EL PRIMER MINISTRO inglés, Winston S. Churchill denominó a los campos de batalla de la I GM del Somme los "cementerios del Ejército de Kitchener." Un arma totalmente nueva apareció en dichos campos—el tanque británico *Mark I*. Avanzando en contra de la línea de Flers-Courcelette, los 11 tanques penetraron las defensas alemanas el 15 de septiembre de 1916, creando terror fuera de proporción con su amenaza. Un testigo visual describió el efecto: "El sentido de pánico se extendió como una corriente eléctrica, pasando de un hombre a otro a lo largo de la trinchera. A medida que las turbulentas orugas avanzaban, [los hombres] levantaron sus brazos hacia arriba rindiéndose atemorizados o corrieron rápidamente por las trincheras de comunicación hacia la segunda línea."[1] A pesar de que la mayoría de los tanques fracasaron en alcanzar sus objetivos ese día, habían de hecho, establecido una atemorizante primera impresión.

Mientras que los vehículos blindados tal vez hayan sido novedosos, el temor que engendraron no era nada nuevo. La guerra ha experimentado varios cambios y visto muchos avances en la tecnología, cada uno de los cuales ha engendrado temor.

Los adversarios continuarán empleando el temor como un arma, especialmente en la guerra asimétrica, por lo tanto es prudente reexaminar los efectos del temor sobre la efectividad de la unidad en las organizaciones militares. En *Fight or Flight*, Geoffrey Regan establece, "El miedo. . . debe ser canalizado de manera que el control del mismo se convierta en el primer paso para llegar a ser un soldado eficiente."[2] Comprender la ventaja sicológica que ciertas organizaciones bien lideradas, adiestradas y cohesionadas tienen sobre su oponente, debería animar a los comandantes a adiestrar a sus unidades a reconocer y superar el miedo.

Una Perspectiva Histórica

La guerra ha sido siempre una iniciativa humana. En su estudio acerca de Agincourt, Waterloo y Somme, John Keegan destaca, "Lo que las batallas tienen en común es el aspecto humano: el comportamiento de hombres luchando para reconciliar su instinto de auto preservación, su sentido de honor y el logro de alguna meta por la cual otros hombres están puestos a matarlos. El estudio de una batalla es, por lo tanto siempre un estudio del miedo y a menudo de la valentía."[3] Sin embargo, el estudio del miedo ha sido más a menudo privilegio de los doctores e historiadores que de los profesionales militares. Los cuerpos de oficiales tradicionalmente se han concentrado en cuestiones acerca de tácticas, doctrina, material y logística.

El temor, definido como una respuesta física y emocional a una percibida amenaza o peligro, fue un elemento importante de la obra clásica del pensador militar francés, el Coronel Charles Ardant du Picq, *Battle Studies: Ancient and Modern Battle*, acerca de la sicología del campo de batalla.[4] Du Picq describe como el miedo y la vacilación podrían desmoronar el espíritu

ofensivo y como la valentía era "el dominio temporal de la voluntad sobre el instinto", lo que era imperativo para lograr la victoria. Igualmente, el oficial médico de los Fusileros Reales de la I GM Lord Moran (Charles Memoran Wilson) vio el miedo como una "respuesta del instinto de auto preservación sobre el peligro," mientras que la valentía era una "calidad moral— una selección fría entre dos alternativas. . . La valentía es el poder de voluntad."[5]

Alentar a que los soldados superen el miedo mientras que moderan el efecto del mismo, ha sido una tarea con la cual los líderes militares han luchado desde siempre. El moralista griego Plutarco relata como el General romano Aemilius Paulus, viendo las formaciones griegas en la Batalla de Pidan en 168, "consideró la formidable apariencia de su frente, cubierto con armas, que fue tomado con tanto miedo y alarma; nada de lo que había visto antes era igual."[6] Una reacción similar ocurrió en la Batalla de Waterloo en 1815 cuando el cuerpo de ataque del General francés Jean Baptiste Erlon se encontró el fuego constante de la infantería británica. De interés es que los soldados al menor peligro inminente huyeron rápidamente primero. Un oficial francés manifestó, "A medida que nos acercamos a un paso moderado, los frentes y flancos comenzaron a dar sus espaldas hacia adentro; la retaguardia de las columnas ya habían comenzado a huir."[7]

Un analista de guerra observa acerca de combatir contra los japoneses en las selvas del Pacífico durante la II GM, "La noche la cual de por sí es difícil. . . agregada a la selva, produce una sensación de miedo que hace que hombres que no están acostumbrados a la misma, olvidar toda la sabiduría militar que han acumulado.

Para que los líderes impresionaran a los atemorizados soldados durante la época de las formaciones cerradas, era más simple que en la actualidad. Los soldados formados hombro a hombro obtenían fortaleza del estrecho contacto físico y de la cercanía de sus oficiales, cuya definición de coraje requería que ellos enfrentasen el fuego del enemigo sin perturbarse. Un soldado de la Unión avanzando hacia el Fuerte Donelson en el estado de Tennessee, en 1862 obtuvo coraje del General C.F. Smith, quien cabalgó calmadamente entre una tormenta de pequeños proyectiles confederados: "Sentía un miedo tremendo pero vi el bigote blanco del viejo encima de mi hombro, y seguí hacia delante."[8]

A fines de la Guerra Franco-Prusiana en 1871, el fuego y el movimiento habían reemplazado las tácticas de orden cerrado, y el campo de batalla se convirtió en un lugar mucho más solitario. Las armas a larga distancia requerían que los soldados se dispersaran por lo tanto, los combatientes de ambas guerras mundiales encontraron en eso una creciente dificultad para mantener el espíritu ofensivo. Ellos eran menos capaces de depender físicamente de los otros combatientes o de sus líderes. La historiadora Joanna Burke observa, "Cuanto más duraban las sensaciones de asilamiento y confusión, lo menos probable era que alguien actuaría de manera agresiva."[9] El Teniente del Cuerpo de Infantería de Marina de los EE.UU., Philip Caputo de igual manera estaba asombrado por el confuso e implacable ambiente de Vietnam, pero encontró que el temor al combate no era tan claro: "Se sentía una rara sensación de euforia dentro de nuestra impotencia—el sentimiento, mitad miedo y mitad excitación, que se produce cuando uno está a merced de fuerzas incontrolables."[10]

La Naturaleza del Temor

La declaración de Caputo sugiere que a pesar de que el temor es ubicuo en el campo de batalla, su fuente no es tan obviamente aparente. Numerosos factores ambientales y operacionales se concentran para crear efectos fisiológicos y sicológicos en los soldados que finalmente pueden ser conducentes a la ineficiencia de combate. Entre los factores más obvios que desgastan los nervios de los soldados está la exposición de elementos, que a menudo inducen un cansancio paralizador que puede conducir al déficit del conocimiento y hasta a un estado catatónico. A pesar de que los avances tecnológicos contrarrestan algunos efectos y mejoran el rendimiento del combate en ciertos aspectos, los soldados modernos reciben muy poco descanso porque están prácticamente obligados a combatir de noche. El escritor Richard Colmes advierte, "El resultado concreto del incremento en esta actividad nocturna ha sido el de privar al soldado, ya cansado físicamente después de un día de marcha, combate, o excavación, de sueño."[11] La carencia acumulativa de sueño, combinada con otras privaciones tales como el hambre, afectan la eficiencia en el campo de batalla y la voluntad tanto individual como organizacional de resistir el miedo.

Los factores individuales pueden estimular el miedo tan fácilmente como el ambiente operacional puede hacerlo. En sus memorias, William Manchester relata su temor mientras combatía en el Pacífico durante la II GM. Él se sentía paralizado de miedo una noche, en parte debido a su activa imaginación: "Un miedo fresco estaba trepando en mi mente, silenciosa, constante, disimulada e imperceptiblemente. Me senté; mis músculos endurecidos de pánico reprimido".[12] Caputo descubrió que los hombres con la imaginación viva caen víctimas de temores."Un hombre necesita muchas cosas en la guerra

Departamento de Defensa

Durante la II GM los japoneses emplearon la táctica de incursiones nocturnas en contra de las tropas estadounidenses. Para contrarrestar tales ataques los norteamericanos aprendieron a combatir durante las primeras horas del día.

pero una fuerte imaginación no es una de ellas. En Vietnam los mejores soldados, eran por lo general aquellos sin imaginación que no sentían miedo hasta que existía una razón obvia."[13] Durante la I GM, muchos oficiales estaban convencidos que los conscriptos con intelectos inferiores eran mejores combatientes, sosteniendo que eran menos susceptibles a sentir miedo.

Estudios más recientes demuestran que los soldados con una mayor aptitud mental tienen una mayor confianza en sí mismos y son más capaces de enfrentar situaciones ambiguas y confusas.[14] El soldado-filósofo de la II GM, J. Glenn Gray resaltó cómo el azar en la guerra causaba un miedo más allá de la comprensión hasta para los combatientes más inteligentes: "El miedo más profundo de mis años en la guerra, uno que siempre acarreo dentro mío, es aquel en que los sucesos no tienen un propósito real."[15]

Porqué la muerte afecta algunos y no a otros sugiere que por lo menos algún aspecto de la guerra, a pesar de los avances tecnológicos, continuaría estando fuera del control del hombre. Un capítulo en la obra *Infantry in Battle* (Infantería en la Batalla) dedicado a la acción y a la moral, relata cómo la inactividad puede disminuir los espíritus de los hombres: "Un soldado, forzado contra el suelo por el fuego del enemigo, sin una forma de actividad para entretener su pensamiento del sonido de las balas que caen en la tierra a su alrededor, rápidamente desarrolla un sentido abrumador de inferioridad. Él se siente solo y abandonado; se siente incapaz de protegerse a sí mismo."[16]

Lo que encontramos por lo tanto, es una serie de dinámicas y estímulos que chocan entre sí, ya sea en explosiones durante cortos períodos de tiempo o de manera sostenida durante semanas y meses, que invaden en el bienestar físico y mental del soldado. Un analista de guerra observa acerca de combatir contra los japoneses en las selvas del Pacífico durante la II GM, "La noche la cual de por sí es difícil. . . agregada a la selva, produce una sensación de miedo que hace que hombres que no están acostumbrados a la misma, olviden toda la sabiduría militar que han acumulado."[17]

Además de la dificultad de evaluar los elementos que producen miedo en batalla está el hecho que los individuos tienen capacidades variables para lidiar con el estrés del combate. En esos individuos y aun en las unidades, el miedo y el coraje son a menudo un fenómeno impredecible. Los soldados que se mantienen bajo control un día pueden caer bajo el peso del combate el próximo día.

Muchos elementos pueden inducir miedo en los soldados, y existen muchos tipos de miedo que los soldados deben enfrentar. El combate tiene como objetivo herir y matar y, por lo tanto produce mucha ansiedad acerca del anticipado daño físico. El líder de un pelotón durante la Guerra de Vietnam, Michael Lee Lanning recalcó, "Roces cercanos con la muerte trajo aparejado más que el sentimiento de que yo era invulnerable, sino una sensación de que mi hora llegaría en cualquier momento."[18] Los participantes en la batalla deben reaccionar frente a

las amenazas identificadas así como frente al constante e insidioso sentido de intranquilidad—diferencias que el sicólogo Sigmund Freud caracterizó como una "ansiedad objetiva" y una "ansiedad neurótica".

En una profesión que enfatiza profundamente el valor tradicional del coraje personal, el temor de fracasar pesa sobre tanto en los líderes como en los soldados. En enero de 1917, el Capitán de la I GM, J.E.H Neville escribió a su familia antes de ir al combate por primera vez. "Lo único de lo cual no siento certeza es sentirme nervioso y demostrarlo. Tengo miedo de sentir miedo."[19] Durante la II GM, John Watney estaba igualmente preocupado con respecto a balancear el pavor por el daño físico con avergonzarse a sí mismo en frente de sus camaradas: "Yo era un cobarde; y la cosa que más temía en el mundo era huir de la batalla y ceder a la cobardía. . .; Recé, hasta que sentí un nudo en mi garganta, para no tener que sufrir esa humillación."[20]

En el proceso de establecer la efectividad del adiestramiento de la unidad, los líderes deben darse cuenta de las aptitudes individuales mientras se crítica los éxitos de la batalla, lo que no garantiza sea un refugio de los efectos del temor. Un adiestramiento colectivo debe concentrarse en dominar las tácticas, técnicas y procedimientos así como el entendimiento del aspecto humano de combatir como parte de un grupo.

El campo de batalla contemporáneo también produce la ansiedad de estar solo. El apoyo de los compañeros más cercanos, que fortalece la resolución en contra del enemigo y sus armas, se marchita cuando están ausentes las imágenes y sonidos amigos. La creciente urbanización del combate sólo acrecienta dicha reclusión. La naturaleza del terreno urbano con sus muros, compartimientos y visibilidad limitada, refuerza el aislamiento.

Estos adversarios forman otra categoría central del miedo—miedo del enemigo. Durante siglos, los soldados han luchado con el manejo del temor causado a menudo por un aparentemente invencible enemigo. En las fases iniciales de la Guerra Civil norteamericana, la caballería de la Unión combatió con los soldados de caballería además con sus propios miedos de que ellos nunca igualarían las aptitudes ecuestres de los Sureños. El Mariscal de Campo británico William Slim, despejando su paso a través de las selvas de Birmania, luchó para superar la creencia de sus soldados de que los japoneses eran superiores como combatientes en la selva. No fue sino hasta que gozaron de victorias tácticas que los soldados pudieron conquistar sus temores del enemigo y desenvolverse en un nivel más a la par con sus rivales.

Combatiendo el Temor

No todos los soldados acrecientan las capacidades de los soldados enemigos; muchos de ellos ven al enemigo como se ven a sí mismos—soldados enfrentando el estrés asociado con tener que matar a otros hombres. El libro de Dave Grossman, *On Killing* está repleto de los costos que resultan de la expectativa que tiene el Ejército de que un soldado mate a otro.[21] Él reclama que el peso de matar es tan grande que "en muchas circunstancias, los soldados en el campo de batalla morirán antes de que puedan superar su intensa resistencia de matar a otro ser humano".[22]

Una encuesta de veteranos de guerra que fueron heridos en el Teatro Europeo durante la II GM es contundente. De los 277 soldados que fueron entrevistados, "el 65 por ciento de los hombres admitieron haber tenido por lo menos una experiencia en el combate en la cual no pudieron rendir adecuadamente debido al intenso miedo."[23] Debido a que el miedo puede incapacitar, es necesario tratar con formas de contrarrestarlo.

El temor puede ser aminorado mediante ciertos factores, pero no existe ninguna única y absoluta forma de disminuir el miedo. Los soldados necesitan una serie de herramientas para lidiar con el temor porque ellos reaccionan individualmente a las situaciones de combate. El Capitán alemán Adolph von Schell dijo de sus experiencias en el campo de batalla de la I GM, "Los soldados pueden ser valientes un día y sentir miedo el siguiente. Los soldados no son máquinas sino seres humanos quienes deben ser conducidos en la guerra. Cada uno de ellos reacciona de manera distinta, por ende cada uno debe ser tratado de manera diferente. . . Para sentir esto y arribar a una solución sicológica correcta es parte del arte del liderazgo."[24]

Los líderes deben de comprender como el temor afecta la efectividad de sus unidades, ellos no pueden liderar y combatir dependiendo solamente de los preceptos rígidos de los manuales y procedimientos. Ellos necesitan tomar medidas para integrar los efectos del temor en la preparación de la unidad para el combate.

Adiestramiento. Controlar el temor está al alcance de las unidades bien adiestradas. Un adiestramiento realista y exigente proporciona al soldado ventajas en la lucha con los instintos naturales para la auto-preservación contra las amenazas ya sean reales o percibidas. El perfeccionamiento en el adiestramiento en la época del gobernante prusiano Federico el Grande fue una gran fuente de confianza y, como Holmes sostiene, muy poco ha cambiado en los últimos 250 años: "Parte del estrés de la batalla proviene de su naturaleza confusa y caprichosa: los adiestramientos para la batalla ayudan a minimizar el azar de la misma, y dan al soldado puntos de contacto familiares en un ambiente incierto, como lo hacen los faros en un mar tormentoso."[25]

Departamento de Defensa

Un ejercicio de tiros durante el adiestramiento básico en el Fuerte Sill, Oklahoma en 2004

El dominio de los aspectos fundamentales, tal como la instrucción de combate y el de los grupos o unidades, resultan en una medida de competencia que es conducente a la confianza. El sicólogo militar israelí, Ben Shalit pensaba que los hombres podían ser adiestrados en superar el temor manejando situaciones inusuales. Mientras tal preparación tal vez no haya podido garantizar la intrepidez en el campo de batalla, pudo desarrollar una "confianza en la habilidad de cada cual en tratar con situaciones difíciles."[26] Aun así, dominar los aspectos fundamentales tiene sus limitaciones. Mientras que ser capaz de disparar un arma sin importar qué está ocurriendo es un aspecto crucial en el combate, el adiestramiento de las respuestas automáticas es sólo un paso en el proceso de preparación para el mismo. El estudio Stouffer del soldado estadounidense en la II GM encontró que "existían muy pocas secuencias y actos rutinarios que serían por lo general adaptivos, cada vez que se encaraba un cierto tipo de peligro."[27]

Incorporando el estímulo para el campo de batalla —las imágenes, los sonidos y olores de la batalla— dentro del adiestramiento hace que el mismo sea realista. El combate afecta violentamente a los soldados, y deben ser condicionados para lidiar con el temor. La clave no es desensibilizar sino sensibilizar. Los soldados necesitan saber cómo reaccionarán frente al temor sus mentes y cuerpos para así desarrollar una mentalidad combativa que aminora los efectos sicológicos y fisiológicos del temor.

El aprendizaje basado en la experiencia es sumamente importante para sensibilizar al soldado al alboroto del combate. Los líderes deben crear la imprevisibilidad en sus eventos de adiestramiento, que incluso permitan el fracaso entre los líderes y sus seguidores. Von Schell fue categórico en que "debemos enseñar a nuestros hombres en la paz que las batallas difieren grandemente de las maniobras y que a menudo habrán períodos críticos cuando todo parece estar saliendo mal."[28] Creando un caos sensorial en el adiestramiento (un caos que a menudo no puede ser reproducido en los centros de simulaciones) solamente puede ser realizado mediante la creación de un caos durante dicha etapa. Los soldados deben ser adiestrados en situaciones en las cuales ellos pueden aprender cómo responder de manera individual frente al estrés y la ansiedad. Luego se les debe dar la oportunidad de discutir sus respuestas emocionales en la etapa de evaluaciones pos-acción. Si el adiestramiento es para ser efectivo en el combate contra el temor, los soldados deben ser permitidos de reflexionar acerca de asuntos doctrinales así como también asuntos humanos.

Liderazgo. Freud una vez nos alertó que nunca deberíamos subestimar la necesidad de obedecer, y en

instancias de estrés extremo, los hombres buscan ser liderados. La relación entre un líder y alguien que debe ser liderado puede moderar la presión durante la batalla. Ciertos analistas alegan que los oficiales que asumen un fuerte rol paternal pueden ejercer una gran influencia sobre la efectividad en el combate. Bourke hace la conjetura que en cuanto el "padre" sea "fuerte, decisivo, y técnicamente competente. . . sus hombres se sentirían protegidos. . . de la abrumadora ansiedad y serían capaces de matar sin escrúpulos."[29] En esencia, el líder es la clave para establecer las normas del grupo.

El temor puede ser aminorado mediante ciertos factores, pero no existe ninguna única y absoluta forma de disminuir el miedo. Los soldados necesitan una serie de herramientas para lidiar con el temor porque ellos reaccionan individualmente a las situaciones de combate. El Capitán alemán Adolph von Schell dijo de sus experiencias en el campo de batalla de la I GM, "Los soldados pueden ser valientes un día y sentir miedo el siguiente.

Articular claras normas para el grupo es tan importante como establecerlas. El Mariscal de Campo británico A.P. (Earl) Wavell sostenía que, "Existe una calidad por encima de todas las demás. . . esencial para un buen comandante y es la habilidad de expresarse claramente, con confianza y concisamente, tanto al hablar como al escribir."[30] Los individuos y las unidades necesitan metas y objetivos específicos en tiempos de estrés para proporcionar propósito y dirección, para así no administrar a nivel micro sus acciones. El General británico Sir John Hackett resaltó como "un grupo de personas puede a menudo ser dominado por una persona quien ve más claramente y que puede explicar mejor el asunto. Los hombres perplejos buscan como los hacen los niños a los adultos, a cualquiera que pueda aclarar la confusión en sus mentes."[31]

Los líderes tienen la responsabilidad en el adiestramiento de comprender y prepararse para lidiar con los aspectos humanos de la guerra, reconociendo los límites, las necesidades y motivaciones de los soldados mientras que al mismo tiempo permanecen competentes tanto táctica como técnicamente, lo cual es un gran desafío para los oficiales más jóvenes. Mientras ellos deben manejar sus propios temores deben lidiar con los temores de sus subordinados. Aún más importante es establecer el ejemplo correcto —lo que Napoleón llamaba mantener la cabeza fría— a pesar de las buenas o malas noticias. La otra tarea esencial es la de proporcionar a los soldados con tanta información como sea posible ya que ello reduce la incertidumbre y la ansiedad: "La ausencia de información es una de las condiciones que fomenta el pánico entre las tropas: el temor surge de los asuntos que ellos no entienden—mantenga informados a los hombres"[32]

Desarrollar Vínculos en la Unidad. Mientras un líder juega un rol significativo en reducir el temor en el combate, también lo hacen los soldados. Los comandantes e historiadores reconocen el compañerismo como un ingrediente de la eficacia de combate. Combatir por una causa tiene menos influencia sobre el comportamiento que combatir en contra de un compañero de comedor. Du Picq sostiene, "La autoestima es incuestionablemente uno de los motivos más poderosos que mueve a los hombres. Ellos no desean pasar por cobardes bajo la mirada de sus camaradas."[33] Las presiones del grupo pueden convalidar las normas establecidas por los líderes quienes, sucesivamente, deben asegurar que las expectativas organizacionales alcancen las metas y aspiraciones de aquellos dentro de la organización.

En relación al temor, la clave para los líderes militares es el de establecer nexos fuertes y personales lazos entre los soldados para desarrollar confianza tanto horizontalmente como verticalmente dentro de la unidad. El historiador S.L.A. Marshall ofrece sus argumentos más sólidos en *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War*, en donde discute la cohesión táctica y el porqué los hombres combaten.[34] Marshall declara que el honor personal es un poderoso motivador en el combate y que los soldados raramente aspiran a la indignidad. Aún así, ya sea mediante el aislamiento físico o social, los hombres caen víctimas de sus temores y proporcionan ningún valor de combate a la organización. Subrayando la importancia de la unidad, Marshall enfatiza la "la inherente falta de voluntad del soldado de arriesgar el peligro en nombre de hombres con los cuales no tiene ninguna identidad social."[35] Los líderes deben templar el fomento de los lazos de la unidad con la responsabilidad individual, por supuesto, ya que a su nivel más básico, el temor es algo personal.

Lo que imparten la cohesión y la interdependencia del grupo es un sentido de pertenencia para aquellos soldados que lidian con el temor. La afiliación del grupo puede por sí misma proporcionar un ímpetu para cambios de comportamiento. Los individuos que están aislados actúan de manera bastante diferente una vez que se unen a sus grupos originales. En el proceso de establecer la efectividad del adiestramiento de la unidad, los líderes deben darse cuenta de las aptitudes individuales mientras se crítica los éxitos de la batalla, lo que no garantiza sea un refugio de los efectos del temor. Un adiestramiento colectivo debe concentrarse en dominar las tácticas, técnicas y procedimientos así como el entendimiento del aspecto humano de combatir como parte de un grupo. La meta del comandante debería ser la de desarrollar

lazos que proporcionen un sentido de cohesión, como lo experimentó un soldado británico del 71º Regimiento durante la Guerra Peninsular en España. En su primer ataque, él sintió "dudas en su mente" pero cuando "miró a lo largo de la línea"; fue suficiente para sentirme seguro. El constante y determinado aspecto amenazante de mis compañeros aseguró mi corazón y fortaleció mi sentido de determinación."[36]

Un Esfuerzo Humano

En la búsqueda del rumbo de la victoria en un ejército que se está transformando para el futuro, el Ejército no debe olvidar que la guerra ha sido siempre y siempre continuará siendo un esfuerzo humano. A pesar de los avances en la conducción de la guerra, el temor es un factor siempre presente en el campo de batalla, y para combatir tal temor y sus efectos, los líderes deben darse cuenta cuales son las fuentes y consecuencias del temor. Los responsables del adiestramiento de las unidades deben reconocer la importancia de integrar el temor dentro de las tareas esenciales del adiestramiento ya que muy pocas cosas son más vitales que el hecho de mantener la presencia y compostura del individuo y de la unidad bajo fuego. En síntesis, los líderes deben preparar a las unidades a tratar con el temor.

Manifestar que una unidad está adiestrada de acuerdo con los criterios establecidos en las listas de verificación de un plan de adiestramiento de misión, no es suficiente si el líder quiere ser un buen "administrador" de sus soldados. Su desafío es el de evaluar las competencias tácticas y técnicas y el nivel de preparación sicológica para el combate de sus soldados. Los soldados necesitan ser sensibilizados a los efectos del temor y tener las herramientas para dominar sus temores. La meta de integrar el adiestramiento mental debería ser el de incrementar el umbral del soldado, y por extensión, el de la unidad entera a los rigores físicos y sicológicos de sentir temor. Si Napoleón tenía razón en declarar que en la guerra la moral versus lo físico es como tres a uno, entonces preparar a los soldados a lidiar con el temor es indispensable para mantener el alistamiento de la unidad para el combate. ***MR***

NOTAS

1. Gwynne Dyer, War (Nueva York: Crowne Publishers, Inc., 1985), pág. 87.
2. Geoffrey Regan, Fight or Flight (Nueva York: Avon Books, 1996).
3. John Keegan, The Face of Battle (Nueva York: The Viking Press, 1976), pág. 297.
4. Charles Ardant du Picq, Battle Studies: Ancient and Modern Battle, traducido por John N. Greely y Robert C. Cotton (Harrisburg, Pensilvania: The Military Service Publishing Company,1946), pág.97.
5. Lord Moran (Charles McMoran Wilson), The Anatomy of Courage (Garden City Park, Nueva York: Avery Publishing Group, Inc., 1987), págs. 16 y 61.
6. Plutarco, citado en la obra de Victor Davis Hanson, The Western Way of War: Infantry Battle in Classic Greece (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1989), pág. 98.
7. Sir George de Lacy Evans, en Keegan, pág. 172. En un ejemplo de los efectos de "postura" Gunther E. Rothenberg, citado en The Art of Warfare in the Age of Napoleon (Bloomington: Indiana University Press, 1978), pág. 69, establece que en la época napoleónica, "Por lo general, era la amenaza de la bayoneta, y no el actual choque la que decidía el asunto".
8. C.F. Smith, citado en Lew Wallace, "The Capture of Fort Donelson," en Battles and Leaders of the Civil War, editor Ned Bradford (Nueva York: Dutton, 1956; reimpresión Nueva York: Meridian, 1989), pág. 78.
9. Joanna Bourke, An Intimate History of Killing: Face-to-Face Killing in Twentieth-Century Warfare (Nueva York: Basic Books, 1999), pág. 65.
10. Philip Caputo, A Rumor of War (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1977), pág. 112.
11. Richard Holmes, Acts of War: The Behavior of Men in Battle (Nueva York: The Free Press, 1985), pág. 123.
12. William Manchester, Goodbye, Darkness: A Memoir of the Pacific War (Boston: Little, Brown and Company, 1979), pág. 70.
13. Caputo, 85.
14. Ver Anthony Kellett, Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle (Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982), pág. 310.
15. J. Glenn Gray, The Warriors: Reflections on Men in Battle (Lincoln: University of Nebraska Press, 1959), pág. 24.
16. "Infantry in Battle," The Infantry Journal (1934): pág. 184.
17. Desconocido, citado en Lee Kennett, G.I.: The American Soldier in World War II (Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1987), pág.168.
18. Michael Lee Lanning, citado en Peter S. Kindsvatter, American Soldiers: Ground Combat in the World Wars, Korea, and Vietnam (Lawrence: University Press of Kansas, 2003), pág. 81.
19. J.E.H. Neville, citado en Holmes, pág. 141.
20. John Watney, citado en John Ellis, The Sharp End: The Fighting Man in World War II (Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1980), pág. 101.
21. Dave Grossman, On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society (Boston: Little, Brown and Company, 1995).
22. *Ibíd.*, pág. 4.
23. Samuel A. Stouffer y otros, The American Soldier: Combat and Its Aftermath (New Jersey: Princeton University Press, 1949), págs. 201-202.
24. Adolf von Schell, Battle Leadership (Fort Benning, Georgia: The Benning Herald, 1933; reimpresión, Quantico, Virginia: The Marine Corps Association, 2001), pág. 12.
25. Holmes, pág. 42.
26. Ben Shalit, The Psychology of Conflict and Combat (Nueva York: Praeger, 1988), pág. 117.
27. Stouffer, pág. 222. Ver además Bourke, págs. 72-73.
28. Von Schell, pág. 38. Ver también en la Red: www.statisticalinnovations.com/products/goldminer_ tutorial1.html, accedido el 20 de mayo de 2004.
29. Bourke, pág. 133.
30. Mariscal de Campo A.P. (Earl) Wavell, Soldiers and Soldiering (Londres: Jonathan Cape, 1953), pág. 144.
31. General (Sir) John Hackett, The Profession of Arms (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1983),pág. 219.
32. Joseph J. Ondishko citado en Kindsvatter, pág. 236.
33. Du Picq, pág. 154.
34. S.L.A. Marshall, Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War (Glouscester, Massachusetts: Peter Smith, 1978), pág. 153.
35. Marshall, citado en F.M. Richardson, Fighting Spirit: A Study of Psychological Factors in War (Londres: Leo Cooper, 1978), pág. 7.
36. Fuente no ofrecida.

El Mayor Gregory A. Daddis, Ejército de los EE.UU. pertenece al Grupo Regimental S3, 16º Regimiento de Caballería en el Fuerte Knox, Kentucky. Él obtuvo su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU. y su maestría de la Universidad de Villanova además de ser un egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE.UU. Ha servido en varias posiciones de estado mayor en el territorio continental de los EE.UU.